



**Intraempreendedorismo Feminino e Desenvolvimento de Competências  
Empreendedoras: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e  
Doutorado em Administração de Curitiba-PR.**

**Feminine Intrapreneurship and the Development of Enterprising Competencies: A case  
study with female business professors of the master and doctoral programs in Curitiba-  
PR.**

**Marcia Aparecida Zampier**

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná/Brasil

[marciazampier@gmail.com](mailto:marciazampier@gmail.com)

**Adriana Roseli Wunsch Takahashi**

Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo/Brasil

Professora efetiva da Universidade Federal do Paraná/Brasil

[adrianarwt@terra.com.br](mailto:adrianarwt@terra.com.br)

**Rivanda Meira Teixeira**

Doutorado em Administração pela Cranfield University Inglaterra e

Professora Universidade Federal de Sergipe

[rivandateixeira@terra.com.br](mailto:rivandateixeira@terra.com.br)

**Editor Científico Responsável Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Grzybovski**

Professora e Pesquisadora na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e  
Contábeis, na Universidade de Passo Fundo/Brasil

**Submissão:** 08/06/2010

**Aprovação:** 26/10/2010

**Resumo**

Analisar como as docentes com perfil intraempreendedor atuantes em Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em Administração de Curitiba-PR desenvolvem as competências de docência e pesquisa é o objetivo geral deste estudo, o qual aborda temas como empreendedorismo feminino, intraempreendedorismo e competências empreendedoras. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza descritiva e perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal em que os dados foram coletados no período de junho a setembro de 2009, por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas em profundidade, junto ao total de docentes de gênero feminino. Os dados foram analisados segundo as técnicas de análise temática de conteúdo e os resultados demonstraram que as docentes entrevistadas têm perfil intraempreendedor, possuem competências empreendedoras de docência e pesquisa e buscam desenvolver essas competências por meio formal e informal.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo; Competências Empreendedoras; Professoras.

**Abstract**

Analyse how the female business professors with a intrapreneurship profile who work in master and doctoral programs develop the teaching and research competencies is the aim of this paper, which explores themes such as feminine entrepreneurship, intrapreneurship and



enterprising competencies. This research follows a qualitative approach, it has a descriptive nature and a temporal cross-sectional perspective with a longitudinal proximity. The data were collected from June to September of 2009 by documental research and in-depth semistructured interviews with the total of intrapreneurship professors. The data were analysed using the thematic content analysis and the results showed that the professors who were interviewed have a intrapreneurship profile, teaching and research entrepreneurship competencies and try to develop these competencies in informal and formal ways.

**Keywords:** Intrapreneurship; Entrepreneur Competences; Professor.

## 1. Introdução

Motivadas por vislumbrarem alguma oportunidade ou impulsionadas pelas necessidades, as mulheres empreendedoras escrevem atualmente um novo capítulo na história do empreendedorismo mundial. O Relatório sobre Mulheres e Empreendedorismo do *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM 2008 (2009) destaca que as mulheres representam mais de um terço das pessoas envolvidas em atividades empreendedoras formais, e que a participação é ainda maior se a informalidade for também considerada.

O GEM 2008 (2009) também destaca o intraempreendedorismo, onde o intraempreendedor é definido como a pessoa que, nos últimos dois anos, se envolveu com novas atividades empresariais, tais como geração de novos produtos ou serviços e participação na criação de novos estabelecimentos ou filiais para entrar em novos mercados e novas combinações de produto-mercado. Assim, neste estudo, considera-se docente intraempreendedora, a mulher que além de docente do curso de Administração, mais especificamente graduação e pós-graduação *stricto sensu* possua publicações científicas em eventos, periódicos e livros nos últimos cinco anos; tenham participação em grupos de pesquisas, eventos, cursos de especialização, avaliações *ad hoc* para eventos e/ou periódicos, em bancas de monografias, dissertações, teses, concursos; que possuam orientações em iniciação científica, trabalhos de conclusão de curso, monografias de especialização, dissertações e teses ou ainda, que trabalhem com consultoria e assessoria.

Para atuar como docente e intraempreendedora, essas mulheres precisam desenvolver determinadas competências relacionadas principalmente com a docência e com pesquisas, as quais também exigem capacidade de relacionamento em rede, habilidades conceituais, capacidade de gestão, facilidade de leitura, posicionamento em cenários conjunturais e comprometimento com interesses individuais e da organização (MAMEDE e MOREIRA, 2005). Assim, essas competências intraempreendedoras são construídas e se revelam na ação (LE BOTERF, 2003), a partir da reflexão sobre esta ação e sobre o contexto que envolve o processo intraempreendedor (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007).



Assim sendo, este estudo tem como objetivo geral analisar como as docentes com perfil considerado como intraempreendedor a partir dos critérios adotados, e participantes de Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu* (mestrado e doutorado) de Curitiba-PR desenvolvem as competências de docência e pesquisa. Buscando atingir o objetivo proposto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: a) descrever o perfil das docentes enquanto perfil intraempreendedor nas instituições de ensino em que atuam; b) avaliar as competências empreendedoras de docência e pesquisa das professoras selecionadas para o estudo por meio da investigação da intensidade com que desempenham suas respectivas atividades; c) analisar o desenvolvimento das competências de docência e de pesquisa das docentes das instituições selecionadas para o estudo dentro de um contexto empreendedor.

Portanto, este trabalho contempla esta breve introdução; fundamentação teórica que aborda empreendedorismo feminino, intraempreendedorismo e competências empreendedoras; metodologia de desenvolvimento; apresentação dos resultados da pesquisa e análise dos dados e, por fim, as conclusões e limitações do estudo.

## 2. Empreendedorismo Feminino

De acordo com as estatísticas, 67% das mulheres que trabalham no Brasil estão na economia informal e representam 42% de um total de 14 milhões de empreendedores brasileiros, colocando o Brasil em 13º lugar entre os países com maior número de empreendedoras no mundo (GEM 2008, 2009).

Estudos têm demonstrado que as mulheres criam novas empresas por diferentes motivos: desejo de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas e necessidade de sobrevivência (MACHADO *et al.*, 2003, p. 4), além do fato de muitas empreendedoras pertencerem a famílias de empreendedores (BUTTNER; MOORE, 1997), o que as direciona automaticamente ao empreendedorismo, como se fosse uma predisposição genética.

Machado (1999) discorreu sobre o perfil da mulher empreendedora e suas principais características gerenciais e relatou que a valorização do indivíduo é predominante no processo decisório e estilo de liderança das mulheres empreendedoras e que a postura feminina em face do risco pode ser considerada conservadora. A mulher tende a enfatizar qualidade mais do que os homens, manifesta uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização e tende a empregar mais mulheres do que homens. Assim, a autora comparou o modo de gerenciar da



mulher empreendedora com o modo no qual a mulher administra sua própria casa, sem hierarquia, com cooperação e estilo fluido, enfim, o poder compartilhado.

A combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem, determinação, com características femininas, como sensibilidade, intuição, cooperação, definem um estilo próprio de gerências por parte das empreendedoras. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho por parte das mulheres empreendedoras, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres (MACHADO, 1999, p.7).

As empreendedoras curitibanas foram alvo do estudo de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), que realizaram pesquisa do tipo *focus group*, com proprietárias de 13 escolas particulares de educação infantil filiadas ao Sindicato de Escolas Particulares do Paraná. Os objetivos foram delinear o perfil das dirigentes e analisar o planejamento estratégico das empresas dessas mulheres. As empreendedoras analisadas eram, em sua maioria, casadas, com mais de 30 anos, alto nível de instrução, criaram seus negócios com recursos próprios, como forma de realização pessoal e envolveram a família no negócio, confirmando o perfil empreendedor feminino. Para essas empreendedoras, sobreviver era a preocupação dominante, o que corrobora o estudo de Jonathan (2003), que indica que mulheres são menos propensas a assumirem riscos. No entanto, todas enfatizaram que atuavam no setor educacional por gostarem do que fazem.

Strobino (2009) realizou uma pesquisa com mulheres empreendedoras na área da construção civil em Curitiba-PR e constatou que a preocupação delas é manter a qualidade dos serviços e produtos de suas empresas e com a qualidade de vida pessoal que gostariam de ter por meio da abertura das firmas. Algumas empreendedoras relataram estar satisfeitas com os seus trabalhos, ainda que a compensação financeira não fosse a esperada, comprovando os achados da pesquisa de Quental e Wetzel (2002), afinal, para os empreendedores a questão financeira é importante, mas não é o principal.

As mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, inclusive em áreas que até pouco tempo eram consideradas exclusivamente masculinas, como a construção civil, por exemplo, como se constata no trabalho de Strobino (2009). Esse fato demonstra o aumento da atuação feminina tanto na condição de empreendedoras como de intraempreendedoras, portanto, é imprescindível adentrar neste campo.

### **3. Intraempreendedorismo e Empreendedorismo Corporativo**

A pesquisa do GEM 2008 (2009) identificou que no Brasil, 74% das pessoas empregadas em tempo integral, não atuam em empresas de grande porte e 55% desenvolvem



novas atividades empresariais relacionadas ao processo de gestão, tais como liderança em novas modalidades de trabalho (equipes) e programas de melhoria de processos, caracterizando um perfil predominante de inovações de processo (SCHUMPETER, 1982) e organizacional (LAM, 2005), ou seja, o perfil do intraempreendedor.

Para Gifford (1989) apud GEM 2008 (2009), o maior desafio é transformar novas idéias em uma realidade rentável. Essa tarefa é que realmente exigirá de seus empregados o comportamento de empreendedor. No entanto, os intraempreendedores que assumem o papel de líder nas fases do desenvolvimento de novas atividades empresariais, o que representaria o intraempreendedor de fato, cai significativamente, para o equivalente a 0,6%, necessitando de maior atenção por parte das empresas e seus empresários (GEM 2008, 2009).

Fomentar atividades empreendedoras no âmbito das organizações, de maneira geral, resulta em desempenho empresarial superior e em vantagens competitivas para as empresas, tornando-se uma habilidade a ser desenvolvida constantemente e desejável pelas organizações (COVIN, 1991; DESS, LUMPKIN, 2005). No entanto, Barini Filho (2008) realizou um levantamento na literatura e constatou que não há pesquisas suficientes para co-relacionar com segurança o empreendedorismo corporativo com estratégias empresariais de crescimento e inovação. Já, Altman e Zacharakis (2000) apontam que modelos empreendedores nas organizações são tão carregados da cultura dominante que fica quase impossível transferi-los pura e simplesmente para outras organizações.

Segundo Drucker (1987), os valores e as filosofias empresariais são essenciais para a formação do empreendedorismo corporativo, que depende de um ambiente favorável para seu desenvolvimento, pois sem o adequado suporte da administração, por meio de políticas de delegação, tolerância ao erro, isolamento de efeitos restritivos e sistema de reconhecimento, o empreendedorismo corporativo não tem sustentação. Enfim, constata-se que o empreendedorismo corporativo trata de organizações empreendedoras reconhecidas como tal (HASHIMOTO, 2006).

Aprofundando a questão do ambiente favorável, Muzyka e Churchill (2001) apresentam os elementos comuns às organizações que são bem-sucedidas na manutenção de um ambiente empreendedor: a) possuem uma orientação para busca das oportunidades e inovações; b) adotam uma lógica competitiva voltada para a criação de valor; c) geram uma tensão interna positiva entre o avanço e a consolidação; d) proporcionam uma arquitetura flexível, que combine vários desenhos organizacionais; e) implantam processos de gestão e remuneração compatíveis com a dinâmica da inovação; e f) desenvolvem crenças consolidadas no valor do empreendedorismo.



Mas afinal, o que vem a ser o intraempreendedorismo? Schumpeter (1982, p. 55) já advogava que:

A atividade empreendedora não se restringe ao proprietário de empresas ou ao capitalista, mas a todos que realizam novas combinações de recursos do ambiente econômico, distinguindo-os dos dirigentes de empresas, que têm como objetivo operar um negócio estabelecido e a manutenção do fluxo circular da economia operante.

Então, para Stevenson e Jarillo (1990, p. 23) o intraempreendedorismo é “um processo pelo qual indivíduos – tanto dentro como fora de organizações – perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam”, relacionando assim, o empreendedorismo individual e o corporativo.

Assim o intraempreendedorismo também se refere ao processo interno de uma organização existente, independentemente de seu tamanho e lida não somente com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras (ANTONCIC, 2001). Por isso Andreassi (2005) entende o termo intraempreendedorismo como a capacidade que os funcionários de uma organização têm para agir como empreendedores. Neste caso, pode-se relacionar aqui o papel das docentes estudadas e suas atividades dentro das respectivas organizações de ensino.

O termo Intraempreendedorismo foi cunhado em 1989 por Pinchot III, é um estado de espírito, que, segundo Barini Filho (2008) pode ser desenvolvido em todos os gerentes por meio de treinamentos que os estimulem a pensar como autênticos empreendedores. Enfim, o intraempreendedorismo ocorre quando há indivíduos empreendedores dentro de uma organização (HASHIMOTO, 2006).

O intraempreendedorismo pode ser formal ou informal. Esforços informais ocorrem de forma autônoma, com ou sem o apoio de organizações oficiais. Atividades informais podem resultar da criatividade individual ou da busca de interesses pessoais. Alguns desses esforços eventualmente recebem o reconhecimento formal da organização, e então, passam a fazer parte do negócio da empresa (FERREIRA, 2001). De acordo como Zahra (1991), organizações devem incorporar ambos os aspectos formais e informais do empreendimento.

Com relação ao intraempreendedor, Pinchot III (1989) e Stevenson (1991), consideram o gerente ou o executivo que age como se estivesse empreendendo seu próprio negócio, dentro dos limites de uma organização já estabelecida. Portanto, os autores consideram que as diferenças qualitativas entre o intraempreendedor e o empreendedor são irrelevantes. Afinal, a visão de mundo e as atitudes são similares, os efeitos nos negócios são equivalentes e a aferição dos resultados da ação parece seguir os mesmos critérios: inovação, conquista de





imagem e mercado, formação de equipes, volume de faturamento, taxa de retorno sobre o capital investido e taxa anual de expansão (BARINI FILHO, 2008).

Intraempreendedores não são necessariamente os inventores de novos produtos ou serviços, mas as pessoas que podem transformar idéias ou protótipos em realidades lucrativas. São as pessoas por detrás dos produtos ou serviços. São formadores de equipes, comprometidos e fortemente orientados para ver suas idéias tornarem-se realidade. Talvez o que é mais surpreendente: eles são tipicamente de inteligência mediana, ou ligeiramente acima da média – eles não são gênios (KURAKTO e HODGETTS, 2001, p. 69).

O próprio Pinchot III (1989) caracteriza o intraempreendedor como uma pessoa que é persistente, que trabalha arduamente, é decidida e autoconfiante, orienta-se por seu objetivo e não para obter *status* ou dinheiro.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) o intraempreendedor é aquele indivíduo que procura expandir o domínio da organização em competência e em oportunidades correspondentes a partir de novas combinações de recursos gerados internamente, pois sabem usar as informações e conhecimentos que estão disponíveis para produzir algo novo.

Dornelas (2003, p. 18) relata que “o intraempreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais”. Assim, percebe-se que intraempreendedores são todos aqueles sonhadores que assumem responsabilidades e realizam dentro de uma organização (CHIEH; ANDREASSI, 2008).

Portanto, partindo da literatura consultada e dos conceitos aqui apresentados, em que o intraempreendedor é o gerente ou o executivo que age como se estivesse empreendendo seu próprio negócio, dentro dos limites de uma organização já estabelecida, pode-se considerar que o conceito está relacionado às competências gerenciais (LONG, 1983) em que o intraempreendedor precisa saber, relacionado ao conhecimento; saber fazer e saber agir (SWIERINGA e WIERDSMA, 1992; LE BOTERF, 2003) para enfrentar o mundo globalizado e informacional (DEMO, 1994), e para identificar oportunidades (COOLEY, 1990; MAN E LAU, 2000; POLITIS, 2005; RAE, 2005). Cabe avançar então no conceito de competências empreendedoras.

#### 4. Competências Empreendedoras

O conceito de competências, de forma abrangente, tem sido tratado sob dois enfoques: as competências organizacionais e as individuais. Abordadas predominantemente nos campos da estratégia e de gestão de pessoas respectivamente (FERNANDES e FLEURY, 2005; GUIMARÃES, BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2006), elas se encontram em diferentes



níveis organizacionais: a) estratégico (dimensão corporativa); b) funcional (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e c) gerencial (ODERICH, 2005).

Paiva Jr. *et al.* (2006) afirmam que as competências são necessárias nos níveis individuais, grupais, organizacionais e societários e, que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, enquadrando-se no nível individual. Por isto, nesta pesquisa, o foco recairá sobre as competências individuais das intraempreendedoras, ou como aqui são chamadas, as competências empreendedoras. Vale ressaltar que as competências são consideradas como uma variável e não um atributo (MILLS *et al.*, 2002).

A competência será analisada neste estudo, de acordo com a abordagem construtivista (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), interpretando-a como um processo de aprendizagem e levando em consideração a mulher intraempreendedora, sua formação educacional e sua experiência profissional, dentro do contexto ambiental no setor da educação, pois de acordo com Le Boterf (2003, p. 134), “o sujeito é sempre um ‘sujeito em situação’, e a situação circundante não intervém se não for percebida e concebida pelo sujeito”. Assim, a competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade, pois sua formação perpassa três eixos: a pessoa com sua biografia e socialização; sua formação; e situação profissional (LE BOTERF, 2003).

Segundo Mamede e Moreira (2005, p. 4), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”. Para eles, as ações empreendedoras estão associadas às competências, por representarem o senso de identificação de oportunidades, a capacidade de relacionamento em rede, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Essa junção de competências com ações empreendedoras levaram à criação do conceito de competência empreendedora definido por Snell e Lau (1994), a qual consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio.

De acordo com Man e Lau (2000), a competência empreendedora pode ser considerada como tipo de característica superior que destaca os indivíduos, denominados competentes, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na atitude.





Esses traços são influenciados pela experiência de cada um, a sua educação tradicional e familiar (LE BOTERF, 2003).

Dutra (2001) associou a idéia de competência à noção de entrega, ou seja, àquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização, pois o simples fato da pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele; daí a necessidade da entrega que está associada à capacidade.

Já, Antonello (2005) definiu competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade.

Assim, o conceito de competências empreendedoras adotado neste estudo consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio (SNELL e LAU, 1994), e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valor, tangíveis e intangíveis, para a sociedade (ANTONELLO, 2005).

Dentro do tema de competências empreendedoras, alguns autores tem se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitam a identificação por parte dos pesquisadores, dos conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, das competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Dentre eles, dois trabalhos foram identificados na literatura: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000).

A classificação de Cooley (1990) foi revisada e adaptada do modelo de competências de McClelland, onde existem comportamentos e características empreendedoras, que podem diferenciar empreendedores bem sucedidos de outros. Essa tipologia contém uma lista com 10 competências empreendedoras, quais sejam: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança, as quais representam as categorias analíticas e contemplam uma série de elementos de análise.

Para Man e Lau (2000), a competitividade é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. Partindo deste pressuposto, os autores realizaram diversos estudos empíricos entre 1993 e 1999 que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas, como se verifica no quadro 1.

#### **Quadro 1 - Áreas de Competências e seus Focos Comportamentais**



Áreas de Competências	Foco Comportamental
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências relacionadas às diferentes habilidades conceituais que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas com a organização de diferentes recursos internos e externos, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias da empresa.
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

FONTE: Man e Lau (2000, p. 237).

No entanto, nenhuma dessas tipologias, de Cooley (1990) e de Man e Lau (2000), abordam especificamente as competências de docência e pesquisa, tão necessárias na área da educação e analisadas neste estudo. Independentemente das tipologias existentes, as competências do empreendedor são construídas e se revelam na ação (LE BOTERF, 2003), a partir da reflexão sobre esta ação e sobre o contexto que envolve o processo empreendedor (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007), assim como dependem da entrega que o empreendedor está disposto a fazer (DUTRA, 2001).

“A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Assim, “percebe-se com clareza o vínculo entre experiência, conhecimento e competência” (ZARIFIAN, 2001, p. 152), pois “cada vez mais um indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades, de experiências” (ZARIFIAN, 2001, p. 115). Portanto, as competências podem ser edificadas no processo de aprendizagem oferecido pelos cursos de formação educacional ou na própria experiência pessoal, social e profissional, ou seja, por meio de práticas formais e informais (BITENCOURT, 2005), pois “a experiência, a educação, a formação e o posicionamento social orientam o horizonte de expectativas” (LE BOTERF, 2003, p. 138).



As experiências ocupam assim, um lugar de destaque na discussão sobre a formação e o desenvolvimento de competências, através das experiências passadas e refletidas, assim como das conclusões que delas são tiradas (LE BOTERF, 2003; LÉVY-LEBOYER, 2003). Por isso, Fleury e Fleury (2004), Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), relatam que o desenvolvimento de competências pressupõe autonomia, iniciativa e responsabilidade do indivíduo, além de querer agir, pois, segundo Le Boterf (2003, p. 154-155), a “competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito”. A competência acontece na ação e sintetiza os conhecimentos de uma pessoa; o autoconceito, a história de vida pessoal e profissional e a situação específica vivenciada (DOLABELA, 1999; FILION, 1999; LE BOTERF, 2003).

Portanto, as competências individuais/empreendedoras são desenvolvidas de muitas formas, por meio de aprendizagem formal, informal e incidental, ambas no local de trabalho ou longe dele. Assim, os profissionais adquirem suas competências através de: educação formal; observação, imitação e *feedback*; prática e situações repetitivas; reflexão; articulação, colaboração e contato; interação com mentor ou *coach*; inconscientemente e absorção por osmose (CHEETHAM e CHIVERS, 2001).

A partir dos conceitos adotados e tipologias citadas, este trabalho procurou compreender como professoras de programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, consideradas como intraempreendedoras pelo seu perfil de dedicação e atuação, desenvolvem competências relacionadas à docência e à pesquisa. Para isso, a próxima sessão descreve os procedimentos metodológicos adotados.

## 5. Metodologia

A presente pesquisa se enquadra na abordagem qualitativa que busca entender um fenômeno específico em profundidade e abrange várias formas de pesquisa para compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (GODOY, 2006).

De acordo com Cooper e Schindler (2003), este estudo é descritivo, porque analisa como as docentes com perfil intraempreendedor participantes de Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu* desenvolvem as competências de docência e pesquisa.

Assim, esta pesquisa adota uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). Transversal porque os dados foram coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados



(COLLIS e HUSSEY, 2005) e aproximação longitudinal porque alguns dados foram relativos a situações passadas (NEUMAN, 1999), como por exemplo, o que diz respeito à formação das empreendedoras, a participação de sua família em suas decisões, seus ideais e motivações.

O nível da análise é organizacional, tendo em vista que está relacionado ao empreendedorismo na organização. Já a unidade de análise é individual, pois contemplou as professoras de ensino superior com perfil empreendedor e suas competências empreendedoras, aplicadas dentro de Instituições de Ensino Superior – IES.

Considerando que uma população é o conjunto completo de elementos sobre os quais se deseja fazer inferências (COOPER e SCHINDLER, 2003), nesta pesquisa a população compreende as docentes que atuam em Programas de Mestrado e/ou Doutorado em Administração, reconhecidos pela CAPES, nas Universidades e Centros Universitários de Curitiba-PR. São consideradas intraempreendedoras porque, além de docentes, atendem, em maior ou menor grau, a determinados critérios como: possuem publicações científicas em eventos, periódicos e livros nos últimos cinco anos; tem participação em grupos de pesquisas, eventos, cursos de especialização, avaliações *ad hoc* para eventos e/ou periódicos, em bancas de monografias, dissertações, teses, concursos; possuem orientações em iniciação científica, trabalhos de conclusão de curso, monografias de especialização, dissertações e teses e trabalham com consultoria e assessoria.

Para identificar essa população foram seguidos os seguintes passos:

- a) Consulta aos *sites* das Universidades e Centros Universitários de Curitiba-PR com Programas de Mestrado e/ou Doutorado, num total de nove Instituições de Ensino Superior - IES;
- b) Identificação das três dentre as nove IES que possuem Programas de Mestrado e/ou Doutorado em Administração reconhecidos, conforme consulta no *site* da CAPES;
- c) Identificação dos docentes nos *sites* dessas três IES, perfazendo um total de 48 professores, sendo 12 mulheres, o que corresponde a 25% do total de docentes dos programas. Assim, a população alvo de pesquisa consiste em 12 docentes de Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu*, na cidade de Curitiba-PR. No entanto, sendo uma delas também autora deste artigo, foi excluída da seleção, permanecendo então a população final com 11 docentes. Dentre estas, todas foram convidadas e aceitaram participar da pesquisa.

Os dados secundários foram coletados inicialmente por meio de pesquisa documental no *site* da CAPES e das Instituições de Ensino Superior de Curitiba, bem como na Plataforma *Lattes* para analisar o currículo das docentes e das instituições as quais pertencem. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, com



questões abertas e fechadas. As entrevistas foram agendadas e realizadas em locais, dias e horários pré-determinados pelas entrevistadas, sendo gravadas e transcritas. A duração média das entrevistas foi de uma hora e a transcrição totalizou 130 laudas. A coleta e análise dos dados ocorreu no período de junho a setembro de 2009.

Após a coleta dos dados, eles foram transcritos e analisados segundo as técnicas de análise de conteúdo, que é frequentemente usada para interpretar textos de entrevistas (HAIR JR. *et al.*, 2005) e descritas por Bardin (1977, p. 42) como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Mais especificamente utilizou-se da análise temática que, segundo Bardin (1977, p. 105) consiste em “descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”, tendo em vista que o tema é “geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, entre outras. As respostas a questões abertas, as entrevistas podem ser, e são frequentemente, analisados tendo o tema por base” (BARDIN, 1977, p. 106).

Vale ressaltar que este artigo apresenta os resultados parciais de uma pesquisa maior em andamento que, além da avaliação das competências, envolve outras análises a respeito dos conflitos que as docentes enfrentam nas relações trabalho-família para o desenvolvimento de tais competências. Porém, esta segunda etapa deverá ser publicada posteriormente, assim que a mesma seja concluída.

Assim, apresentam-se na sequência, os resultados obtidos e as análises efetuadas, com base nos objetivos deste estudo.

## **6. Apresentação dos Resultados da Pesquisa e Análise dos Dados**

Esta sessão apresenta e analisa os dados coletados, iniciando-se pela descrição do perfil das docentes a fim de confirmar o perfil intraempreendedor nas instituições de ensino em que atuam, conforme os critérios adotados. Em seguida, avalia-se as competências empreendedoras das professoras selecionadas e analisa-se o desenvolvimento das competências de docência e pesquisa dentro de um contexto empreendedor.



## **6.1 Perfil das Professoras dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração**

Primeiramente, identificou-se o perfil das 11 docentes participantes da pesquisa em questão no qual se observou que sete delas possuem entre 36 e 45 anos e quatro entre 46 e 60 anos; sendo que nove possuem doutorado e duas possuem pós-doutorado. Todas estão há mais de quatro anos na profissão de docente, sendo que três trabalham entre quatro e 11 anos, quatro entre 12 e 19, duas entre 20 e 27, duas acima de 28 anos de profissão e todas atuam com regime de dedicação exclusiva às suas instituições.

Do total de participantes, sete são casadas, três divorciadas/separadas e uma solteira. Com relação a filhos, quatro delas não possuem nenhum, três tem um filho, uma tem dois filhos e três tem três filhos. Percebe-se então que, assim como nos estudos de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) e de Strobino (2009), a maioria das mulheres empreendedoras e/ou intraempreendedoras são casadas.

No que diz respeito à profissão dos maridos, quatro deles são professores universitários, um é bancário e cinco são profissionais liberais (administradores, empresários, entre outros), três maridos trabalham com horários fixos e sete tem horários flexíveis. Quanto às profissões dos pais, foram identificadas as mais variadas possíveis, como “donas de casa”, motorista, agente policial, mecânico, bancário, militar, engenheiro, professores, advogados e empreendedores das mais diversas áreas.

Ainda relacionado ao perfil das entrevistadas foram realizadas três questões com o objetivo de conhecer um pouco sobre o percurso docente dessas profissionais, as dificuldades enfrentadas e o grau com que se envolvem com a carreira docente.

A primeira questão referia-se à carreira profissional e os motivos que a levaram a essa escolha. Constatou-se que a maioria delas, oito entre 11, entrou nessa profissão ao aproveitar oportunidades identificadas, levando em consideração que são pessoas que se avaliam como curiosas, que gostam de estudar, de buscar novidades, enfim de estar em contato com o conhecimento, representando algumas características das pessoas de perfil empreendedor. Duas delas destacaram que o que as levou à docência foi a experiência profissional anterior ligada à pesquisa, duas comentaram também que foram, de certa forma, influenciadas pelos pais e pelos amigos professores universitários, e uma delas citou que escolheu a docência por dificuldade de encontrar outro emprego no mercado de trabalho, mas que depois que ingressou nessa profissão se apaixonou pela mesma, passando a gostar do que faz. Aliás, todas as entrevistadas relataram que gostam do que fazem, corroborando o estudo de





Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) e de Strobino (2009), e demonstrando ser esta uma das características do perfil empreendedor feminino.

Uma segunda questão foi sobre as dificuldades encontradas durante o percurso profissional das docentes. A maioria delas afirmou que recebeu apoio dos familiares e do marido e que não teve dificuldades, mas sim desafios e demandas diferentes e simultâneas, como, por exemplo, redução do tempo pessoal em virtude das atividades assumidas, dos estudos para desenvolvimento de suas competências e das atribuições com a família. Já a minoria, citou dificuldades como, por exemplo, ter que morar sozinha, estar longe da família; receio de falar em público por ser tímida; ter que dividir seu tempo em vários papéis, como mãe, esposa, dona de casa, docente e pesquisadora; falta de financiamento e de pesquisas em sua área no Brasil, etc. Entretanto, essas mulheres afirmaram que não permitiram que as dificuldades se tornassem empecilhos para o seu desenvolvimento profissional. Pelo contrário, precisaram se esforçar mais, trabalhar mais, se doar mais aos outros e superar, a cada dia, novos obstáculos para melhorar suas *performances*. A determinação e persistência aqui identificadas são apontadas por Pinchot III (1989) como características do intraempreendedor, que é decidido, autoconfiante e orienta-se por seu objetivo.

A última questão sobre o perfil estava relacionada ao envolvimento de cada docente com seu trabalho e evidenciou um alto grau por parte de todas as entrevistadas, sendo que nove delas lecionam na graduação e na pós *stricto sensu* e duas atuam apenas na pós *stricto sensu* por opção, pois já se aposentaram no ensino superior. Todas elas possuem orientandos, quer sejam em cursos de mestrado e/ou doutorado e trabalham com pesquisas em projetos ou grupos, estando assim envolvidas continuamente com atividades relacionadas a pesquisas. Além disso, três delas atuam também em atividades administrativas e a maioria das demais já atuou em tais atividades no passado, dentre as quais se destacam: coordenação de cursos, chefia de departamento, editoração de periódicos, entre outras e, duas docentes trabalham com consultorias. Neste sentido, uma das entrevistadas relatou: “Eu não saberia quantificar, eu estou tão envolvida que eu não sei dizer o tamanho do meu envolvimento” (E4).

Assim, as entrevistadas narraram que se dedicam às atividades de docência e pesquisa no mínimo oito horas por dia, quer seja dentro da IES em que atuam como também em suas casas, e que, em virtude da flexibilidade de horários que possuem, muitas vezes trabalham nos finais de semana, feriados e no período da madrugada. No entanto, não consideram isso necessariamente ruim, pois afirmaram que podem se dedicar ao trabalho e à família ao mesmo tempo.



O fato de trabalharem mais horas do que o contratado pelas IES na maioria das vezes não influencia em nada na remuneração dessas mulheres. Entretanto elas continuam se dedicando à docência e à pesquisa como se constata no relato de uma entrevistada:

“Eu acho que a questão financeira é importante, a gente trabalha pra sobreviver, mas as atividades que a gente desenvolve na academia, se for pensar em retorno financeiro, você não faz nada. E a gente faz porque é uma questão pessoal, porque gosta, porque tem satisfação” (E8).

Esse relato demonstra uma das características de uma pessoa com perfil empreendedor que é a de se preocupar muito mais com sua satisfação, sua realização profissional do que com a compensação financeira (QUENTAL, WETZEL, 2002), ou seja, o mais importante é desenvolver seu currículo, atingir seu objetivo (PINCHOT III, 1989), ser comprometido e orientado para suas idéias (KURAKTO, HODGETTS, 2001). Tais dados confirmam também que a atividade empreendedora não se restringe ao ‘proprietário’ da organização, mas a todos que têm como objetivo operar em um negócio estabelecido (SCHUMPETER, 1982), neste caso, nas IES. Uma vez que os dados descritos do perfil das docentes entrevistadas evidenciam as atividades e capacidades relacionadas ao intraempreendedor, confirma-se o perfil intraempreendedor nestes termos (ANDREASSI, 2005), de acordo com os critérios adotados (DORNELAS, 2003; CHIEH, ANDREASSI, 2008).

## **6.2 Avaliação das Competências Empreendedoras das Professoras dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração**

Ao buscar combinações diversas de recursos e utilizar o conhecimento disponível para produzir algo novo, e ao agir com se estivesse empreendendo o seu próprio negócio, o intraempreendedor expande o domínio da organização em competências (STONER, FREEMAN, 1999; LONG, 1983)). Considerando as competências como uma variável e não um atributo (MILLS *et al.*, 2002), cabe avaliar as competências empreendedoras de docência e pesquisa das professoras em análise.

Para avaliar as competências de docência e pesquisa das professoras dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da cidade de Curitiba-PR, utilizou-se um quadro relativo às áreas de atuação profissional, elaborado com base no Sistema *Lattes*. A partir deste referencial, solicitou-se que cada participante avaliasse o grau de intensidade com que investe seu tempo e atua nessas atividades, de acordo com duas demandas: a) da IES em que lecionam e b) de sua própria iniciativa. Para essa avaliação utilizou-se de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre muito baixa, baixa, na média, alta e muito alta. A intensidade com que desempenham as atividades consideradas foi a definição operacional que



permitiu a avaliação destas competências empreendedoras. A tabela a seguir demonstra os resultados em termos percentuais.

**Tabela 1 – Avaliação das Competências de Ensino e Pesquisa das Professoras dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da cidade de Curitiba-PR**

ATIVIDADES RELACIONADAS AS COMPETÊNCIAS	RESUMO											
	MB	%	B	%	M	%	A	%	MA	%	TO TAL	%
Graduação	0	0%	2	18%	2	18%	4	37%	3	27%	11	100%
Especialização	1	12%	4	50%	1	13%	2	25%	0	0%	8	100%
Mestrado	0	0%	2	18%	0	0%	5	45%	4	37%	11	100%
Doutorado	1	11%	2	22%	2	22%	3	34%	1	11%	9	100%
Cursos de extensão de curta duração	4	45%	2	22%	2	22%	1	11%	0	0%	9	100%
Cursos de Pós-doc	3	43%	1	14%	0	0%	3	43%	0	0%	7	100%
Cursos de especialização	3	42%	2	29%	2	29%	0	0%	0	0%	7	100%
Outros cursos (citar):	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Artigos para eventos	1	10%	0	0%	3	27%	5	45%	2	18%	11	100%
Artigos para periódicos	1	10%	1	9%	3	27%	2	18%	4	36%	11	100%
Participação em eventos	1	10%	1	9%	4	36%	3	27%	2	18%	11	100%
Publicação e/ou organização de livros e/ou capítulos	1	10%	5	45%	2	18%	2	18%	1	9%	11	100%
Participação em grupos de pesquisa	0	0%	0	0%	6	55%	3	27%	2	18%	11	100%
Projeto de pesquisa para editais e bolsa produtividade	3	27%	0	0%	4	37%	2	18%	2	18%	11	100%
Avaliações <i>ad hoc</i> para eventos e/ou periódicos	0	0%	0	0%	3	27%	5	46%	3	27%	11	100%
Participação em conselho editorial	1	10%	3	27%	3	27%	4	36%	0	0%	11	100%
Iniciação científica	1	11%	2	22%	3	34%	2	22%	1	11%	9	100%
TCC	2	25%	1	12%	3	39%	1	12%	1	12%	8	100%
Monografias especialização	3	38%	1	12%	3	38%	1	12%	0	0%	8	100%



Dissertações	0	0%	3	27%	2	19%	3	27%	3	27%	11	100%
Teses	1	14%	2	29%	2	29%	1	14%	1	14%	7	100%
Bancas de monografia	2	29%	2	29%	1	14%	1	14%	1	14%	7	100%
Bancas de dissertação	0	0%	1	10%	4	36%	3	27%	3	27%	11	100%
Bancas de tese	1	10%	3	30%	4	40%	1	10%	1	10%	10	100%
Concurso Público	0	0%	2	18%	6	55%	2	18%	1	9%	11	100%
Comissões	0	0%	0	0%	6	60%	2	20%	2	20%	10	100%
Monitoria	2	25%	2	25%	1	13%	1	12%	2	25%	8	100%
Estágio	4	40%	0	0%	1	10%	3	30%	2	20%	10	100%
Palestras, mesa redonda, conferências	1	11%	2	22%	1	11%	3	34%	2	22%	9	100%

Fonte: elaborada com base nos dados primários

Com relação às competências e áreas de atuação na docência na graduação em Administração, os resultados apontaram que das 11 docentes entrevistadas, três atuam com intensidade muito alta e quatro com intensidade alta, ou seja, 64%. De acordo com a entrevistada E4, essa intensa atuação na graduação é resultante de alta carga horária em sala de aula, como também do trabalho para elaborar provas, corrigir trabalhos e provas, participar de comissões, etc. Na especialização, a intensidade foi considerada baixa e muito baixa por mais de 60% das entrevistadas, tendo em vista que muitas abriram mão dessa atividade, que normalmente ocorre nos finais de semana, para se dedicarem mais às suas famílias. No mestrado, quatro docentes apontaram muito alta e cinco alta (82%); e no doutorado uma assinalou muito alta e três alta (45%). A maioria das docentes entrevistadas destacou que a intensidade de atuação e dedicação ao mestrado e doutorado é alta porque demanda maior envolvimento docência e pesquisa, o que requer uma dedicação maior aos orientandos, às leituras, às pesquisas e publicações. Por outro lado, ressaltaram que esta é, ao mesmo tempo, uma atividade mais prazerosa, conforme relatam algumas entrevistadas:

“Trabalhar no mestrado pra mim tem sido muito legal, é um fator motivador porque eu tava muito tempo na graduação e no mestrado você consegue um outro diálogo, uma discussão de outro nível” (E1).

“A gente gosta mais de dar aula pra mestrado e doutorado porque é uma conversa mais rica, muito mais crítica, a gente pode fazer pesquisa, a gente pode lidar com mais coisas” (E4).

“Eu adoro trabalhar em mestrado e doutorado porque você tá sempre sendo estimulada e estimulando a estudar e é justamente essa troca que é importante e estimulante pra mim” (E8).

Quanto à formação, foi solicitada a avaliação de intensidade com que cada professora busca fazer cursos de extensão de curta duração, de pós-doutorado, de especialização e demais tipos de cursos. Constatou-se que seis delas investem muito pouco nesse tipo de



formação e três ficaram dentro do esperado, ou seja, na média. Com relação aos cursos de pós-doutorado, duas docentes já o possuem, três classificaram com intensidade alta e as demais como muito baixa. Duas entrevistadas destacaram também que investem intensamente na aprendizagem de novos idiomas e uma em assinaturas de periódicos estrangeiros que auxiliam em sua formação. Algumas comentaram que têm interesse em fazer, mas apresentam algumas justificativas para o fato de estarem adiando essa formação:

“Pelo fato de ter que se deslocar para o exterior preciso esperar mais um tempo, para que minhas filhas cresçam” (E4).

“Preciso me programar muito bem em virtude das atividades profissionais do meu marido” (E1, E6, E11).

“Pretendo fazer um pós-doc daqui uns três ou quatro anos, dependendo da saúde do meu pai” (E9).

Com relação às atividades de pesquisa, a maioria das docentes avaliou seu grau de envolvimento como de alta e de muito alta intensidade. Os artigos para eventos tiveram a maior avaliação: cinco alta e duas muito alta (63%) e três na média (27%). Os artigos para periódicos foram avaliados por duas docentes como alta e quatro muito alta (54%) e três na média (27%). A participação em eventos obteve três respostas do tipo alta e duas muito alta (45%) e quatro na média (36%). A participação em grupos de pesquisa foi escolhida como média por 55% das docentes, sendo que 45% escolheu alta ou muito alta; vale ressaltar que neste item ninguém apontou a opção baixa ou muito baixa. Quanto a projetos de pesquisa para editais e bolsa produtividade, há um equilíbrio entre os docentes que optaram por média participação (37%) e por alta ou muito alta participação (36%). As avaliações *ad hoc* para eventos e/ou periódicos são atividades desenvolvidas por todos os docentes, principalmente com intensidade alta e muito alta (73%). A participação em conselho editorial foi escolhida por quatro docentes como alta (36%) e por três na média (27%), sendo que 37% apontaram ser esta uma atividade de baixa ou muito baixa frequência.

Estas auto-avaliações são compatíveis com os relatos das entrevistadas de que se dedicam às atividades de pesquisa como forma de desenvolverem suas competências tanto por pressão da IES que atuam e da CAPES como pela cobrança pessoal e desejo de realização:

“Eu tenho procurado dedicar mais tempo pra pesquisa e construção de artigos, tanto é que tenho projetos de pesquisas com orientandos de mestrado” (E2).

“A maior parte do meu tempo passo trabalhando, pesquisando e escrevendo” (E6).

Quanto às orientações de trabalhos acadêmicos, foram classificadas em: a) iniciação científica, havendo um equilíbrio entre a média participação (34%) e a alta e muito alta (33%); b) TCC: dentre as instituições que possuem TCC, uma docente se auto-avaliou com intensidade muito alta, outra como alta e três na média; c) dissertações: três alta e três muito



alta (54%), duas na média e três baixa (27%); d) teses: sete docentes das 11 pesquisadas tem atividades relacionadas a elaboração de teses, sendo que dentre estas 28% escolheram alta e muito alta, 29% na média e 43% baixa e muito baixa. Percebe-se que a intensidade maior está nas orientações relacionadas às atividades de docência na graduação e orientações de mestrado e doutorado, sendo esta última em menor grau. De acordo com as respostas da questão anterior e com os relatos de algumas entrevistadas:

“Eu passo muito tempo com os alunos e os TCC’s e isso me consome” (E1).

“Eu oriento mestrado, doutorado, tenho grupos de pesquisa certificados, tenho pesquisas financiadas pelo CNPQ e pela Fundação Araucária” (E4).

“As orientações ajudam muito no desenvolvimento de competências porque os seus orientandos estão lendo e compilando aquilo tudo pra você” (E4).

No que diz respeito à participação das entrevistadas em bancas e comissões, obteve-se que: a) em bancas de monografia há um equilíbrio entre as respostas; b) em bancas de dissertação há seis alta e muito alta (54%), e quatro na média (36%), sendo somente uma baixa; c) em bancas de tese obteve-se uma alta, uma muito alta e quatro na média; d) em concurso público houve um predomínio de participação média representando 55%; e) em comissões também houve um predomínio de participação média representando 60%. Em relação à monitoria destaca-se que 50% atuam de forma baixa ou muito baixa, 13% na média, e 37% de forma alta ou muito alta. A orientação de estágio foi apontada como atividade de alta e muito alta intensidade por 50% das professoras, sendo que 40% atuam de forma muito baixa. A participação em palestras, mesa redonda e conferências, apontada por nove docentes, foi escolhida por 56% das docentes como alta ou muito alta.

Em suma, a avaliação aqui descrita das atividades referentes às competências de docência e pesquisa das professoras dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração da cidade de Curitiba-PR mostraram as ações desenvolvidas com maior ou menor ênfase, subsidiando análise de como estas competências são desenvolvidas e suas particularidades, uma vez que estas competências empreendedoras são variáveis.

### **6.3 Análise do Desenvolvimento das Competências Empreendedoras das Professoras dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração**

As competências empreendedoras de docência e pesquisa avaliadas refletem as ações no nível individual dentro do contexto organizacional. Estas ações, por sua vez, estão associadas às competências por representarem, por exemplo, o posicionamento em cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da organização (MAMEDE, MOREIRA,





2005). É justamente a junção das ações empreendedoras e de competências, aqui avaliadas, no caso de ensino e pesquisa, que fundamentam o conceito de competência empreendedora (SNELL, LAU, 1994). Para os autores, são os conhecimentos, habilidades, características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que podem, de diferentes formas, contribuir para a ação efetiva.

A avaliação realizada ressaltou a intensidade de algumas ações referentes às duas competências em questão. Dentre os 29 itens, 13 deles foram apontados como realizados por todas as 11 entrevistadas. Destas 13, foram apontadas as seguintes atividades como predominantemente alta e muito alta: docência na graduação (64%), docência no mestrado (82%), produção de artigos para eventos (63%), produção de artigos para periódicos (54%), realização de avaliações *ad hoc* (73%), orientação de dissertação (54%), e participação em bancas de dissertação (54%). Algumas atividades destacaram-se como de média intensidade para este grupo, a citar: participação em eventos (36%), em grupos de pesquisa (55%), em projeto de pesquisa para editais e bolsa produtividade (37%), em concursos públicos (55%), e em comissões (60%).

Portanto, para todo o grupo pesquisado, estas são as ações praticadas para desenvolver as competências necessárias. Como essas docentes estão constantemente desenvolvendo suas competências de docência e pesquisa, seja por meio de pesquisas, publicações e participações em eventos ou por meio de orientações, isso parece fazer com que aumente também a intensidade de atuação nas bancas de trabalhos, pois demonstra que essas profissionais estão mantendo-se atualizadas e comprometidas com a carreira de docência e a instituição que trabalham.

Outras 16 atividades foram apontadas por um grupo que variou entre zero (1), sete (4), oito (4), nove (4) e dez (3) docentes. Desconsiderando a única atividade não selecionada por (outros cursos), sete foi o menor número de docentes envolvidas com determinadas atividades: realização de cursos de pós-doutorado, de cursos de especialização, participação em bancas de tese e de monografias. No entanto, mesmo este grupo menor não representa baixa participação, uma vez que sete docentes representam 63% do grupo total (11).

As atividades que se destacam neste segundo grupo (entre sete e dez entrevistadas) como as mais intensamente realizadas, ou seja, alta e muito alta, são: docência no doutorado (45%), orientação de estágio (50%) e participação em palestras, mesa redonda e conferências (56%). Algumas atividades se destacaram com média intensidade neste grupo: iniciação científica (34%), orientação de TCC (38%), orientação de teses (29%), e participação em bancas de tese (40%).



De forma geral, para todas as 11 entrevistadas, as atividades que menos tem sido realizadas no desenvolvimento de competências de docência e pesquisa, ou seja, baixa e muito baixa, são: docência em especialização (60%), cursos de extensão de curta duração (67%), cursos de pós-doutorado (57%), cursos de especialização (100%), publicação e/ou organização de livros e/ou capítulos (55%), participação em conselho editorial (37%), orientação de teses (43%), participação em bancas de tese (40%), orientação de monitoria (50%), e orientação de estágio (40%). Observa-se que algumas atividades atingiram um certo equilíbrio de atuação entre a baixa e a alta participação.

De qualquer forma, as atividades acima citadas como de média, alta e muito alta intensidade tem sustentado o desenvolvimento das competências, ao se considerar os traços de cada um influenciados pela experiência individual, pela formação educacional formal e pela educação familiar (LE BOTERF, 2003). A biografia e a experiência individual permeiam tanto a definição do perfil intraempreendedor identificado, quanto a intensidade da busca por atividades relacionadas a profissão que sustentam o desenvolvimento de competências profissionais, neste caso de docência e pesquisa. Ao agir em busca de aplicações do conhecimento (saber, saber fazer e saber agir), e em busca de novos desafios além dos demandados pelas IES de vínculo, o docente intraempreendedor atua dentro da própria organização, conciliando suas funções com suas motivações pessoais e profissionais: é um sujeito em situação (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

As docentes parecem demonstrar que são intraempreendedoras ao relatar que reconhecem a necessidade de atualizar-se continuamente e que procuram desenvolver as competências de docência e de pesquisa além do que lhes é exigido pelas pressões institucionais. Alguns depoimentos comprovam tal envolvimento e perfil:

“Eu gosto do que faço, gosto de desenvolver pesquisa, gosto de produzir a partir das pesquisas que eu desenvolvo, gosto de trabalhar com os alunos” (E2).

“Vou além, penso no meu currículo, no meu desenvolvimento enquanto profissional e invisto independentemente das pressões” (E6).

“Não me contento em fazer somente o exigido, pressionado, vou além, quero melhorar, quero sempre ser pró-ativa” (E8).

“É uma questão própria, é a minha relação com o conhecimento” (E10).

Outra característica intraempreendedora pode ser percebida nos relatos de algumas docentes ao se auto-avaliarem quanto aos esforços para desenvolver suas competências:

“Faço o que posso, mas é preciso muito mais, porque eu ainda não estou satisfeita” (E1).

“Tenho feito o que posso. Eu gostaria de fazer mais [...]” (E4).



“Eu sempre invisto muito, mas como é uma área que eu gosto esse esforço não é uma coisa negativa” (E10).

As entrevistadas E3 e E7 destacaram que em qualquer atividade profissional surgem continuamente novos desafios e as docentes E4, E8, E9 e E11 lembram que na Academia e especificamente na área de Administração isso ocorre com uma frequência muito maior, exigindo que as pessoas estejam em constante desenvolvimento de competências, para que possam estar atualizadas, para transmitir o melhor para seus alunos, para que possam produzir cada vez mais e melhores pesquisas, conseguindo excelentes publicações e contribuindo assim com a formação de outros profissionais e também para uma boa pontuação do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* de suas instituições perante a CAPES. Essa atitude das docentes comprova a associação da idéia de competência à noção de entrega de Dutra (2001) e também demonstra o comprometimento das docentes com a instituição em que atuam, comprovando a competência intraempreendedora (MAMEDE; MOREIRA, 2005).

Em síntese, no que se refere às ações por elas praticadas para desenvolver as competências necessárias, identificou-se entre as principais: manter-se atualizada o máximo possível, participando de congressos nacionais e internacionais e mantendo contato com empresas por meio de consultorias; efetuar leituras constantes; aprender novas técnicas, novos instrumentos e novos recursos pedagógicos; aprender novas teorias e novos métodos por meio de pesquisas e pela prática da docência, enfrentar novos desafios, criar novos métodos e aprender a trabalhar com novas tecnologias. A realização de pesquisas, o *networking* criado por meio das participações nos eventos e o *feedback* obtido das avaliações desses eventos e dos periódicos, assim como as orientações realizadas, parecem ser importantes fontes de desenvolvimento de competências. Vale ressaltar que tais competências são assim classificadas com base no perfil intraempreendedor identificado e no conceito de Cheetham e Chivers (2001) de que tais competências são desenvolvidas de diversas formas no local de trabalho ou longe dele, por meio de práticas formais ou informais (BITENCOURT, 2005).

Outra prática informal utilizada pelas docentes e citadas por algumas entrevistadas diz respeito ao fato de estar o tempo todo pensando em suas atividades de docência e pesquisa, “ao ponto de ir ao cinema no final de semana e vincular o filme que está assistindo a um determinado tema que está trabalhando em sala de aula” (E6), ou então “de repente de uma conversa informal com alguém surge uma idéia e se transforma num trabalho de pesquisa” (E1, E10).

Diante de tais constatações, pode-se aqui retomar a tipologia de Man e Lau (2000) e verificar que o desenvolvimento das competências de docência e pesquisa abrange as áreas



definidas pelos autores. Para atuar como docente e intraempreendedora, essas mulheres precisam desenvolver determinadas competências relacionadas principalmente com a docência e com pesquisas, as quais também exigem determinadas capacidades: de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Assim, essas competências intraempreendedoras são construídas e se revelam na ação (LE BOTERF, 2003), a partir da reflexão sobre esta ação e sobre o contexto que envolve o processo intraempreendedor (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007).

## 7. Considerações Finais

O presente estudo permitiu conhecer um pouco do percurso docente, dos desafios e demandas enfrentadas pelas empreendedoras femininas, aqui consideradas intraempreendedoras e o grau de seu envolvimento na área da educação, o que possibilitou efetuar uma análise do desenvolvimento de competências empreendedoras de docência e pesquisa dessas docentes participantes de Programas de Pós-Graduação em Administração *Strictu Sensu* (mestrado e doutorado) em Curitiba-PR.

Os resultados apontaram que essas intraempreendedoras além de atuarem na docência na graduação e na pós-graduação *strictu sensu* (mestrado e doutorado), se envolvem intensamente com atividades de pesquisa, as quais contemplam projetos de pesquisas, orientações, avaliações *ad hoc* para eventos e/ou periódicos, participação em conselhos editoriais e bancas de avaliações, participação em eventos/congressos e também em funções da área administrativa de suas instituições, função esta que deixou de ser exclusivamente masculina, portanto, superam obstáculos, ampliam e melhoram suas *performances* diariamente. Todas afirmaram que gostam do que fazem e que se preocupam muito mais com sua satisfação pessoal e realização profissional do que com o retorno financeiro que suas carreiras lhes proporcionam, como também se verificou nos estudos de Quental, Wetzel (2002) e de Strobino (2009), os quais pesquisaram as empreendedoras femininas. Elas se demonstraram envolvidas por suas profissões e em virtude da flexibilidade de horários que a carreira de docente lhes proporciona, demonstraram que acabam por exceder sua carga horária de trabalho. Como elas afirmam gostar de suas atividades, de se realizar e de sentir prazer em atuar nos cursos de mestrado e doutorado, acabam por entregar maior dedicação para o desenvolvimento de competências de docência e de pesquisa.

Portanto, as professoras pesquisadas reconhecem a necessidade constante de desenvolvimento de competências e buscam fazê-las além do que lhes é exigido pelas instituições em que atuam e pela CAPES, demonstrando o comprometimento (MAMEDE,



MOREIRA, 2005) com o desenvolvimento de suas carreiras e com suas instituições. Esse desenvolvimento de competências ocorre tanto por vias formais quanto informais, ou seja, tanto por meio de cursos, leituras de periódicos especializados, participações em congressos, orientações, entre outras atividades, quanto por meio de suas redes de relacionamentos, trocas de experiências com colegas, maridos e outras pessoas (CHEETHAM e CHIVERS, 2001).

Também ficou evidenciado o conceito de entrega adotado por Dutra (2001), onde as intraempreendedoras entregam seus conhecimentos e aplicam suas habilidades com os seus alunos, seus orientandos, nos seus projetos de pesquisas e em suas publicações. Por muitas vezes, declaram ainda que acham que não está bom e que não é o suficiente, que é preciso mais para chegar aonde desejam e sonham (CHIEH; ANDREASSI, 2008), confirmando o perfil de docentes consideradas intraempreendedoras.

Após a confirmação do perfil intraempreendedor, a avaliação das atividades envolvidas no desenvolvimento de competências de docência e pesquisa permitiram evidenciar como se dá este desenvolvimento, ou seja, como as ações por elas praticadas estabelecem um caminho para desenvolver as competências necessárias, retratando história, biografia, experiência e iniciativa.

Por fim, apresenta-se como fator limitador neste estudo o fato dele ser realizado somente com docentes intraempreendedoras do sexo feminino, que representam a minoria nas universidades de Curitiba-PR. Portanto, sugere-se para futuras pesquisas a ampliação deste estudo abrangendo todos os professores intraempreendedores de Curitiba-PR o que permitirá verificar a existência ou não de diferenças na forma de desenvolvimento de competências empreendedoras de docência e pesquisa entre diferentes gêneros. Cabe ressaltar que o estudo parece ter evidenciado a importância da presença de docentes com perfil intraempreendedor em sua carreira profissional nas IES, mais especificamente, nos Programas de Pós-Graduação em Administração *stricto sensu*. Tal situação parece ser importante tanto para o próprio professor ter oportunidade e motivação para sua atuação como docente e pesquisador, quanto para a organização que é avaliada por instituições regulatórias e pela sociedade que as legitima. Sugere-se também a replicação do estudo em diferentes cidades e regiões do país.

## Referências

- ALTMAN, J. W.; ZACHARAKIS, A. An integrative model for corporate venturing. In: BABSON/KAUFFMAN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, Wesley, MA. 2000. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Wesley, MA: Babson College, 2000.
- ANDREASSI, T. Empreendedorismo corporativo. **GV Executivo**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 63-67, ago./out. 2005.



- ANTONCIC, B. Organizational processes in intrapreneurship: A conceptual integration. **Journal of Enterprising Culture**. V. 9, n. 2, p. 221-235, jun./2001.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.
- BARINI FILHO, U. **Transmissão da competência empreendedora: Um estudo de casos múltiplos**. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Unisinos, 2005.
- BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-reported Motivations. **Journal of Small Business Management**. v. 35, n. 1, p.34, Jan. 1997.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn in practice: An investigation of informal learning amongst people working in professions. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 5, p. 248-292, 2001.
- CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intraempreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 2, p. 1-12, Nov./2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance**. Final Report. Contract DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COVIN, J. G. Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. **Journal of Management Studies**. 1991, 28 (5), p. 439-462.
- DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro: Ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Genebra: OIT, 1994.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 2005, 18 (1). p. 147-156.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar se diferenciar na sua empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001, p. 23-40.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competência: Evolução e teste de uma proposta. In: Enanpad: 2005. **Anais...** Brasília/DF.
- FERREIRA, J. Corporate Entrepreneurship: A strategic and structural perspective. **New England Journal of Entrepreneurship**, p. 59-71, 2001.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: Enanpad: 2007. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, ab./jun. 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.





- GEM 2008. **Global Entrepreneurship Monitor 2008** – Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ, 2009.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.
- GUIMARÃES, T. de A.; BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 216-230.
- HAIR, JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- JONATHAN, E. Empreendedorismo Feminino no Setor Tecnológico Brasileiro: Dificuldades e Tendências. III Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, EGEPE. **Anais...** 2003, Brasília.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: A contemporary approach**. Orlando, FL: Harcourt College Publishers, 2001.
- LAM, A. Organizational Innovation. In: FAGERBERG: J. MOWERY, D.; NELSON, R. R. (eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LÉVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2003.
- LONG, W. The meaning of entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 8, n. 2, p. 7-56, 1983.
- MACHADO, H. P. V.; *et al.* O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, RAE Eletrônica**. São Paulo, v. 2, n.2, p.06-20, Jul/Dez.2003.
- MACHADO, H.P.V. Tendências do Comportamento Gerencial da Mulher Empreendedora. XXIII EnANPAD. **Anais...** 1999. Foz do Iguaçu. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.
- MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Enampad: 2005. **Anais...**Brasília/DF.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3. Sept. 2000, p. 235-254.
- MILLS, J. ; PLATTS, K. ; BOURNE, M. ; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MUZYKA, D. F; CHURCHILL, N. F. A evolução da capacidade empreendedora em grandes organizações. In: BYRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. (eds). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: Noções e processos de desenvolvimento. In: In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 88-115.



- PAIVA JÚNIOR, F. G.; *et al.* A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: Encontro Nacional de Estudos da Engenharia de Produção, 26, 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza/CE: ENEGEPE, 2006.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, jul. 2005, p. 399-424.
- QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Família e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. XXVI EnANPAD. **Anais...** 2002. Salvador.
- RAE, D. Entrepreneurial learning: A narrative-based conceptual model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 2, p. 323-335, 2005.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n.4, 1994.
- STEVENSON, H. H. A perspective on entrepreneurship. In: KAO, John J. **The entrepreneur**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- STEVENSON, H. H; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 17-27, 1990.
- STONER, J. A., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STROBINO, M. R. de C. **O empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família**: Estudo de multicasos no setor da construção civil da cidade de Curitiba. Dissertação de Mestrado (Administração). UFPR: Curitiba, 2009.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Buenos Aires: 1992.
- TAKAHASHI, A.R.W.; GRAEFF, J.F.; TEIXEIRA, R.M. Planejamento Estratégico e Gestão Feminina em Pequenas Empresas: o Caso das Escolas Particulares em Curitiba – Paraná. **Organização e Sociedade**, v.13, n. 39, out/dez, 2006.
- ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 259-285, 1991.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.